

GovPartner

Un dispositif pour
le développement organisationnel



SOMMAIRE

1.	Introduction	2
2.	Notre approche	
2.1.	Le public cible	3
2.2.	Un partenaire pour votre développement organisationnel	3
2.3.	Notre posture	4
2.4.	Processus d'accompagnement de développement organisationnel	6
2.4.1.	Initiation d'un accompagnement	6
2.4.2.	Clarification approfondie de la demande	6
2.4.3.	La dynamique des interventions	9
2.4.4.	Clôture	11
3.	Contact	



1. INTRODUCTION

Le ministère de la Fonction publique (MFP) – avec notamment le Service psychosocial de la Fonction publique (SPS) –, le Centre de gestion du personnel et de l'organisation de l'État (CGPO) et l'Institut national d'administration publique (INAP) sont à l'origine de l'initiative GovPartner.

La démarche de GovPartner s'inspire de la pensée systémique : celle-ci considère qu'une administration fonctionne comme un système composé d'éléments interdépendants – personnes, structures, processus – où toute intervention dans un domaine peut avoir des effets sur d'autres.



2. NOTRE APPROCHE

2.1. Le public cible

Notre groupe cible prioritaire est constitué des ministères et administrations de l'État.

Les établissements publics peuvent également bénéficier d'un accompagnement – à condition que leur personnel soit sous le statut du ou de la fonctionnaire ou de l'employé-e de l'État.

Les communes sont exclues des accompagnements dans le cadre de GovPartner, pour des raisons de capacité. Elles conservent toutefois l'accès aux autres offres de service du MFP et de ses entités rattachées, comme c'était déjà le cas jusqu'à présent.

Les demandes provenant du secteur de l'éducation seront transmises à l'IFEN afin de clarifier si celles-ci entrent dans les possibilités d'accompagnement que l'Institut propose. Si ce n'est pas le cas, l'IFEN en informera GovPartner. L'IFEN reste ainsi le guichet unique pour toutes les demandes émanant du secteur de l'éducation.

2.2. Un partenaire pour votre développement organisationnel

Le développement organisationnel désigne l'accompagnement de processus d'évolution – allant d'ajustements ciblés jusqu'à des transformations organisationnelles plus larges – au sein d'une administration. Ces dynamiques peuvent concerner l'orientation stratégique, l'organisation interne, les processus de travail, la gouvernance, le développement des compétences et des équipes, les conditions de travail ou encore le bien-être du personnel.

Notre travail s'appuie sur une compréhension systémique des organisations. Nous ne considérons pas les administrations comme des machines gouvernées de manière descendante, mais comme des systèmes sociaux vivants, façonnés par leur histoire, leur culture et leurs dynamiques propres.

Dans cette perspective, le changement n'est pas un processus linéaire de type « action A → effet B ». Chaque système réagit aux interventions selon ses logiques internes et les interactions en jeu.

C'est pourquoi nous ne concevons pas le développement organisationnel comme un processus rigide, mais comme une série d'impulsions. Leurs effets deviennent visibles à travers une observation attentive des réactions du système, qui nourrissent ensuite les étapes suivantes.

Les démarches que nous appliquons sont itératives et orientées vers l'apprentissage collectif. Plutôt que de chercher ce qui manque, nous encourageons les clients à construire sur base de ce qui existe déjà – et comment cela peut évoluer.

Notre approche repose sur les principes suivants :

- Les organisations apprennent par elles-mêmes – notre rôle est de soutenir ce processus, non de s'y substituer.
- Le changement demande une lecture fine du contexte et des démarches adaptées, sans recourir à des solutions standards.
- Le développement organisationnel passe par la qualité des relations : communication, participation, leadership et confiance sont des leviers essentiels.

2.3. Notre posture

Dans cette perspective, notre action repose sur une posture commune et partagée, qui oriente chacune de nos interventions et définit notre relation avec les administrations.

Nous intervenons à la demande, en appui stratégique, toujours en partenariat étroit avec les directions des administrations concernées. La responsabilité du processus reste entre les mains des administrations. Nous avons une obligation de moyens, pas de résultats.

Notre spécificité : combiner une approche systémique avec une connaissance fine des réalités du secteur public luxembourgeois.

1. Orientation client

Nous plaçons les besoins et les priorités des administrations au centre et adaptons nos démarches à leur contexte pour viser un impact utile et tangible.

2. Co-construction, cohérence et partenariat

Nous co-construisons avec les directions, dans une relation d'égal à égal. Nous offrons un espace de réflexion sécurisé et coordonnons nos interventions pour garantir une ligne claire et lisible. Selon les besoins, nous adoptons aussi une posture de conseil.

3. Écoute active et soutien

Tout accompagnement commence par une écoute attentive. Nous cherchons à comprendre les dynamiques en place et apportons un soutien ciblé, respectueux du rythme de l'organisation.

4. Flexibilité et adaptation

Nos démarches s'ajustent aux contextes évolutifs. Cela exige souplesse méthodologique, ouverture et capacité d'adaptation aux besoins émergents, sans rigidité ni modèle préétabli.

5. Intégrité

Nous agissons avec intégrité envers les administrations que nous accompagnons. Notre seul objectif est de les soutenir dans l'accomplissement de leurs missions.

6. Pensée et posture systémiques

Nous considérons les organisations dans leur globalité : individus, équipes, structures et interactions qui les relient.

7. Renforcement des compétences internes

Nos accompagnements visent à renforcer l'autonomie et les savoirs existants des administrations. Nous cherchons des effets d'apprentissage durables qui soutiennent leur résilience.

8. Confiance dans les institutions

En soutenant les administrations dans leurs missions, nous contribuons à la qualité du service public et au renforcement de la confiance dans la démocratie et ses institutions.

Ce que nous ne faisons pas

Nous ne sommes ni une instance de contrôle ni une instance d'audit. Nous accompagnons les administrations sans prérequis quant à leur niveau de développement – à condition qu'un dialogue avec la direction soit assuré.

Ce que nous proposons, ce sont des repères, des retours d'expérience et un accompagnement contextualisé – en fonction de ce que chaque administration souhaite explorer ou mettre en œuvre.

2.4. Processus d'accompagnement de développement organisationnel

2.4.1. Initiation d'un accompagnement

Un accompagnement peut débuter de deux manières.

La première forme émerge au fil du temps : dans certains cas, l'accompagnement naît d'un appui ponctuel par différentes entités telles que le SPS, le CGPO ou l'INAP. C'est en avançant que l'on perçoit progressivement la nécessité d'un accompagnement plus global et cohérent.

La seconde est explicite : elle commence par une prise de contact de la part de l'administration. Lors d'un premier échange, la cellule de coordination de GovPartner procède à une première analyse de la demande. Celle-ci permet de cerner les grandes lignes du besoin et d'évaluer s'il s'agit d'une demande relevant d'un accompagnement systémique. S'il s'agit d'un tel cas, GovPartner décide de la composition d'un binôme d'experts chargés de l'accompagnement.

2.4.2. Clarification approfondie de la demande

Une fois le binôme désigné, celui-ci prend contact avec la direction de l'administration afin de mener une clarification approfondie de la demande. Ce moment est volontairement conçu comme un échange privilégié et approfondi. Il vise, d'une part, à permettre au binôme de développer une compréhension fine du système concerné – dans son histoire, ses logiques, sa culture et ses enjeux actuels. D'autre part, il constitue une invitation à la direction à changer de perspective : en étant confrontée à des questions nouvelles, parfois inhabituelles, elle peut remettre en question certains angles morts, sortir d'une éventuelle cécité organisationnelle et découvrir des aspects jusque-là négligés.

Au lieu de répondre uniquement à un problème ponctuel, nous cherchons à comprendre dans quelle direction l'organisation souhaite évoluer – et à identifier avec elle les objectifs de développement sous-jacents. Cette orientation permet d'éviter les réponses isolées et de situer chaque intervention dans un cadre plus global.

Lors de cet échange, les éléments suivants sont précisés :

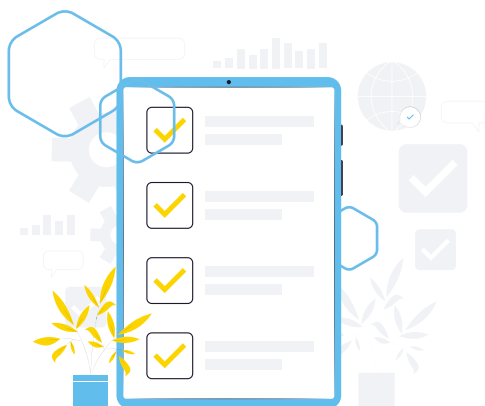
- la problématique et le contexte,
- les développements antérieurs,
- les attentes et les objectifs de développement de l'administration,
- ainsi que les premières hypothèses et questions du binôme.

Sur cette base, un document écrit est rédigé : la **proposition d'accompagnement**.

Il contient :

- Une brève description de la situation initiale,
- Le point de vue de l'administration (entendu par le binôme),
- Les premières hypothèses quant au fonctionnement et aux logiques du système en question,
- Des objectifs de développement et des propositions concrètes sur la démarche à suivre, y compris la contribution éventuelle d'autres expert-e-s,
- L'accord de la direction à s'engager dans la démarche.

Cette proposition peut être adaptée par l'administration et constitue ensuite une base de travail commune.



Dans ce contexte, nous vous accompagnons notamment, sans s'y limiter, dans :



Que sont les « objectifs de développement » ?

Les objectifs de développement sont des orientations formulées conjointement avec l'administration, qui permettent de replacer une demande ponctuelle dans une perspective plus large.

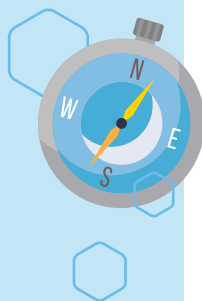
Ils ne décrivent pas simplement ce qu'il faut faire, mais dans quelle direction le système souhaite évoluer – et servent ainsi de boussole pour le choix et l'enchaînement des interventions.

Ces objectifs émergent dans le dialogue, peuvent évoluer au fil du processus et permettent :

- de clarifier les priorités,
- de mieux comprendre les dynamiques en jeu,
- et d'inscrire les interventions dans une logique systémique.

Exemples :

- Renforcer la performance organisationnelle
- Favoriser un environnement de travail sain et collaboratif
- Renforcer la coopération et l'alignement entre services
- Préparer et accompagner une réorganisation
- Optimiser la communication interne



→ **Un objectif n'est pas un plan de route – c'est une direction.**

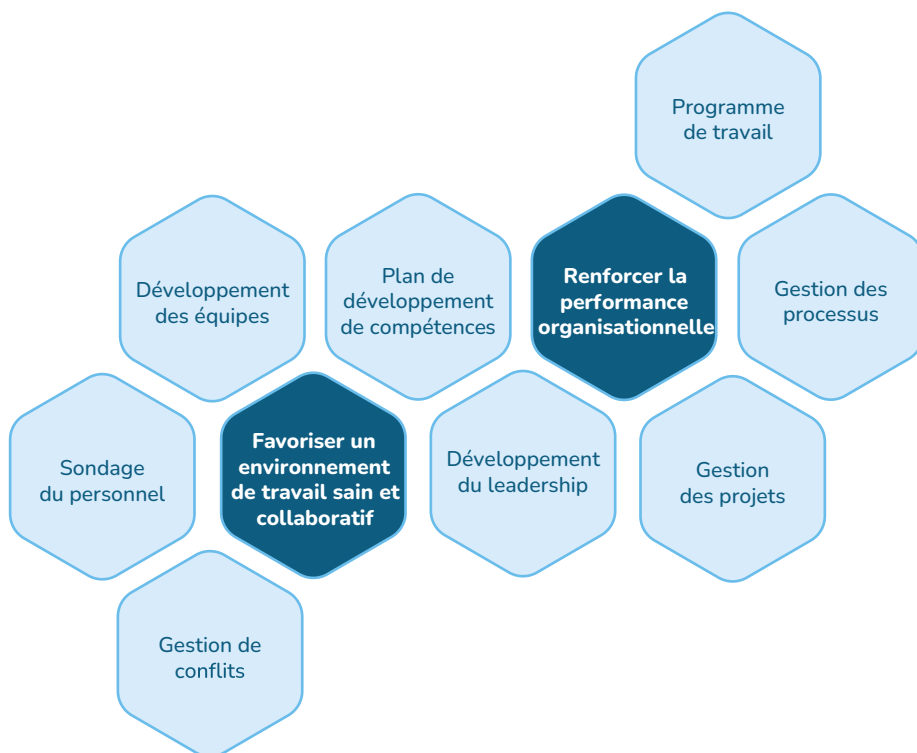
2.4.3. La dynamique des interventions

2.4.3.1. Un processus circulaire

Chaque intervention a un impact sur l'organisation. Il nous paraît donc essentiel d'observer cet effet, afin de permettre à l'administration de redéfinir, le cas échéant, l'intervention suivante qui fait le plus de sens.

C'est pourquoi vous ne trouverez plus de « catalogue de services ». Nous mettons en œuvre les interventions de manière consciente, adaptée et progressive – en résonance avec le système, et non en dehors de celui-ci.

À titre d'exemple voici deux **objectifs de développement** et les interventions potentielles qui s'y rapportent en fonction du contexte :

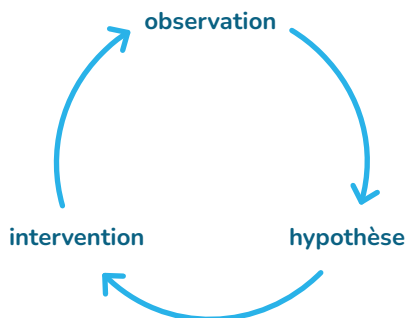


En réalité, chaque intervention est une impulsion ciblée dans un système vivant. Elle produit des effets non seulement à l'endroit où elle est mise en œuvre, mais aussi – volontairement ou non – sur d'autres dynamiques de l'organisation.

Pourquoi est-ce important ?

- Un **coaching individuel** peut stimuler le développement personnel – mais créer des déséquilibres, si les enjeux collectifs au sein de l'équipe ne sont pas pris en compte.
- Des **processus** nouvellement organisés peuvent apporter de la clarté – mais aussi générer de la méfiance, s'ils ne s'accordent pas à la culture existante.
- Une **enquête auprès du personnel** peut signaler une volonté de participation – mais aussi provoquer de la résignation, si elle ne donne lieu à aucune suite.
- L'introduction d'un **nouvel organigramme** peut apporter de la structure – mais aussi susciter des incertitudes ou raviver des tensions latentes, si les rôles et les attentes ne sont pas discutés.
- Un **atelier stratégique** avec la direction peut générer des impulsions fortes – mais aussi déséquilibrer le système, si les équipes ne sont pas associées et se sentent exclues.

C'est pourquoi nos accompagnements suivent une logique circulaire :



2.4.3.2. ... Sur trois niveaux essentiels

Dans cette démarche, nous veillons également à tenir compte en permanence des trois niveaux essentiels de toute organisation :

- Les agents individuels
- Les unités ou équipes
- L'organisation dans son ensemble

Il faut éviter d'agir de manière trop large ou trop rapide :

- On n'agit pas sur toutes les dimensions en même temps
- On n'intervient pas sur tous les niveaux simultanément
- On veille à prendre en compte l'ensemble du système dans la durée

2.4.4. Clôture

Nous ne fixons pas de durée arbitraire à l'accompagnement. Cependant, nous attachons une grande importance à ce que toute fin soit construite consciemment. Un processus d'accompagnement ne doit pas s'éterniser ni rester ouvert de manière indéfinie. C'est pourquoi un entretien de clôture est toujours proposé pour marquer une étape, réfléchir ensemble au chemin parcouru et envisager la suite – avec ou sans GovPartner.

Leadership, management et développement organisationnel – un lien indissociable

Le changement organisationnel prend forme là où le leadership crée de l'orientation, favorise la collaboration et initie des processus d'apprentissage et ce, à tous les niveaux de l'organisation.

Le leadership n'est pas seulement une fonction, mais un levier du développement organisationnel. Des missions telles que la définition d'une orientation stratégique, la fixation des priorités ou l'évolution culturelle ne peuvent pas simplement être déléguées à des équipes projet. Elles exigent de la clarté, de la cohérence, de la capacité critique et de la réflexion – ainsi qu'une volonté d'écoute, une tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude, la capacité d'apprendre des erreurs, d'intégrer d'autres perspectives et de se comprendre soi-même comme partie intégrante du système. C'est pourquoi GovPartner accorde une attention particulière au soutien du personnel d'encadrement. Notre objectif : créer les conditions d'un leadership cohérent, responsable et efficace – comme base d'une gouvernance partagée et d'un développement collectif.

Ministère de la Fonction publique
GovPartner

10, avenue John F. Kennedy
L - 1855 Luxembourg

govpartner@mfp.etat.lu

octobre 2025